

ЭФФЕКТИВНОСТЬ TWI ПО-РУССКИ: ТОЧКИ СИНЕРГИИ

Ю.П. Адлер, Э.В. Кондратьев



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- TWI,
- производственное обучение,
- обучение на рабочем месте,
- производственные системы,
- синергетический менеджмент,
- бережливое производство.

*Улучшается лишь тот,
у кого есть время.*

В фокусе статьи — точки синергии, которые позволяют в несколько раз увеличить эффективность программы TWI (Training within Industry), родившейся в США, раскрывшейся на Toyota и проявившей свои лучшие стороны в российских компаниях. На основе опыта развертывания программ TWI на средних и малых российских предприятиях предлагаем читателям ключевые модели и причины их предложения, обеспечивающие эффективность развертывания программы.

TWI EFFECTIVENESS IN RUSSIAN: SYNERGY POINTS

Yu.P. Adler, E.V. Kondratyev

Keywords: TWI, training within industry, on-the-job training, development of production systems, synergistic management, lean manufacturing.



Описанные организационные и методологические находки не плод кабинетных рассуждений. Они получены в ходе развертывания программ TWI на производственных площадках от 70 до 300 человек в таких компаниях, как корпорация «ТехноНИКОЛЬ», ООО «Флагман», АО «Визит», АО «Копейский машиностроительный завод», ООО «Мега-Мастер» и др. Их объединяет то, что все они — следствие синергии элементов разной природы, объективно существующих в организациях [1]. По своей сути каждая из рассматриваемых находок — это социальная технология [2]. Причем каждая из них, примененная в отдельности, может существенно улучшить результат программы TWI, а ее неиспользование не приведет к ухудшению. Рассмотрим точки синергии.

1. Вовлечение топ-менеджмента в процесс обучения. Как минимум — посещение установочных семинаров. В этом случае система «обретает голову». Участие топ-менеджмента важно для понимания источников улучшений на рабочих местах, механизмов поддержания энергии изменений и ее направления в нужное русло преобразований организации.

Коротко поясним: стандартная операционная процедура (СОП) и ее форма — это инструмент для решения следующих задач:

- улучшение существующих процедур;
- стабилизация производственных процессов за счет идентичности действий исполнителей;
- передача накопленного и специфичного для организации опыта;
- оформление появляющихся ключевых операций и улучшение имеющихся.

Хорошая СОП позволяет быстро развертывать изменения в потоке создания ценности для потребителя (ПСЦП) и рабочих процессах на рабочих местах. Верно и обратное — массовое изменение СОП на рабочих местах и последующее изменение рабочего поведения позволяет улучшать рабочие процессы и весь ПСЦП. Порядок экономии времени может составлять от 20 до 230% в различных процессах одной компании (например, ООО «Мега-Мастер»). Важно определять ориентиры совершенствования операционной деятельности.

Что касается энергии изменений, то большинство полагает, что люди — источник энтропии, и это плохо! И только немногие умелые руководители знают, как использовать эту тягу к изменениям. Простой ответ таков: «Ваши стандарты не должны быть тормозом». Если сотрудники начали делать не по стандарту, значит, они уже нашли новый способ работы. Возглавьте процесс изменения стандарта,

организуя людей, тогда их энергия пойдет не на разрушение старых стандартов, а на создание и становление улучшенных в результате микроэкспериментов.

2. Максимальный охват участников на старте. Наша модель основывается на опыте компании Toyota по разработке и выводу на рынок новых автомобилей, который опирается на старт с большой проектной группой [3], где адаптация и приверженность культуре способствуют более высокой степени вовлеченности каждого участника в проект.

Альтернативный способ — тиражирование: начинаем с пилотного проекта, а потом распространяем на всех. Такая модель, конечно, более проигрышна по нескольким причинам. Во-первых, на ее реализацию требуется больше времени. Во-вторых, если программу развертывания TWI курирует профессионал, гуру в своей сфере, то очевидно, что большее количество участников на старте — это более точное восприятие идей TWI, нежели последующая передача оставшимся сотрудникам «недознаний» и знаний, адаптированных опытом «недомастеров». Отсюда страхи, связанные с реализацией метода, — размывание стандартов вследствие недостаточной компетенции внутренних тренеров, продолживших программу. Однако главное — что эмоциональное вовлечение и руководство, и других участников иссякает за время пилотажа. И даже если он оказывается успешным, второго такого же энергетического импульса уже не получить.

3. Каждой группе — свой инструктор. Согласно нашей практике, ориентир соотношения инструкторов и обучаемых — 7:1, однако встречаются случаи и 4:1, и 12:1. Идеально, когда инструкторами становятся мастера, совмещающие и управленческую информированность, и власть, и умение развивать сотрудников [4]. Как отметил Дж. Шук: «Задача любого руководителя — успешное выполнение работы и одновременное формирование сотрудников, выполняющих ее. Достижение двух целей в отдельности трудно, если вообще возможно... Поэтому лин-лидер развивает людей через выполнение работы» [5]. М. Ротер добавляет: «...в Toyota каждый человек имеет своего наставника, коуча, спарринг-партнера. Именно систематические беседы с наставником призваны рожать новое знание, и они рождают его, причем на регулярной основе» [6].

4. Максимальное вовлечение персонала в участие в программах в различных ролях для их ориентации в TWI. Этот секрет хотя и похож на первый, но связан с участием обычных рабочих.

В стандартном тренинге TWI роль рабочих не определена. Здесь же мы используем любую возможность для их вовлечения в контур программы в следующих ролях:

- объект наблюдения при описании СОП;
- эксперт при обсуждении действий, ключевых моментов и причин;
- главный «пользователь» СОП, оценивающий удобство работы;
- первый «ученик» для «начинающего» инструктора;
- участник рабочей группы по улучшению/созданию СОП;
- просто наблюдатель за процессом подготовки СОП и инструктажа.

Эффект модели связан с непрямым вовлечением персонала в роли наблюдателей. Здесь нет принуждения. Работники выбирают роли в зависимости от своей готовности. Однако после массового развертывания оказывается, что все уже фактически стали участниками программы и знают, чем занимаются инструкторы. Конечно, в задачи менеджмента на этом этапе входит грамотное объяснение преимуществ TWI как метода, позволяющего сократить непроизводительные и ненужные действия, уменьшить напряженность труда, сделать удобными и рациональными действия.

Важнейшее условие — отказ от манипуляции. Первая попытка повисить нормы — это удар по доверию сотрудников и разрушение возрождающегося потенциала саморазвития. Работникам нужно дать возможность самим найти и провести улучшения за счет ума, а не за счет потогонной работы [7].

5. Рабочие группы по четыре человека. Эта идея заимствована у Дж. Олингера [8]. Дело в том, что у начинающего «инструктора» существует колоссальный психологический барьер: как сделать то, чего никогда не делал.

Для упрощения мы начинаем работу в рабочих четверках, разделяя роли: рабочая пара — «инструктор и ученик» и два наблюдателя. Постоянная смена ролей позволяет участникам освоить их все. Возможны и «рабочие тройки», но этот вариант менее устойчив. Если наблюдатель один, то есть риск, что его симпатии окажутся на стороне одного из участников пары «инструктор — ученик», в какой бы роли он ни был. Тогда второй наблюдатель должен уравнивать ситуацию, сокращая эмоциональное давление на одну из сторон. Такая четверка, как показывает практика, более устойчива и может дольше функционировать. Даже в компаниях, где не рискуют массово использовать TWI,

такая устойчивая четверка становится командой проекта и позволяет достигать успеха, решая проблемы по ходу проекта и поддерживая друг друга.

Контрмодель для этой ситуации в компании — единственный корпоративный «мастер инструктажа», обучившийся у титулованного «гуру-мастера». Однако наряду с риском незаменимости шансы на успех гораздо ниже в силу высоких энергетических затрат, выпадающих на долю одного человека. Если он придет к состоянию «внутреннего отказа» от продолжения обучения, то в компании уже не будет других сил для поддержания проекта по «внедрению TWI», и он закончится.

6. Формула научения инструктора: наблюдаю, исполняю, рефлексирую, тренируюсь. Эта формула используется для развертывания программы обучения. Сначала потенциальные инструкторы слушают семинар и наблюдают за демонстрацией примеров ведущим. На втором этапе происходит адаптация через работу в четверках (см. выше) с последующим обсуждением (рефлексией) исполнения заданной активности. Третий этап возможен, когда инструктор хорошо знает стандарт и чувствует в себе силы провести инструктаж. В нем обычно участвуют тоже четыре человека — мастер-инструктор и коллега инструктора в роли наблюдающих, а также сам инструктор и его ученик. Будущий инструктор полностью проводит инструктаж, а затем без ученика они втроем обсуждают, какая у инструктора была цель, что удалось, что нет и что нужно изменить.

Такая практика периодически повторяется в течение месяца. Самая лучшая поддержка инструкторов-стажеров — участие и вовлеченность топ-менеджмента в программу TWI.

7. Встраивание постоянной практики инструктажа в операционную деятельность. Как говорится, «без труда не вытащишь и рыбку из пруда». М. Ротер пишет: «Для развития новых привычек, согласно психологии, предпочтительно отрабатывать модели поведения часто и в течение короткого времени, например каждый день, а не долгими подходами с меньшей частотой» [6, с. 284].

Итак, источники эффекта связаны, во-первых, с тренировкой и приобретением умения и, во-вторых, с выработкой новой поведенческой модели улучшения деятельности подчиненного и совершенствованием понимания этой деятельности самим наставником.

Вспомним спортивного тренера, который готовит спортсменов. Будет ли результат от его



тренировок, если он просто проводит время со спортсменами или вообще не встречается с ними? Маловероятно. Что же мешает низовому и среднему менеджменту активно обучать подчиненных? Наиболее часто называют такие причины:

- отсутствие времени из-за перегруженности мастера формальной работой;
- нет возможности отвлечь подчиненного из-за сдельщины или особенностей технологии (а на самом деле — из-за нехватки людей на линии для подмены);
- начальство не поддерживает такой способ ни морально, ни материально (не видит путь улучшения через обучение);
- забывчивость на фоне множественности других задач;
- обычная человеческая лень.

Что же делать? Ответ простой: начать с того, что уйти от сдельщины — главного врага качества. Затем найти/выделить время на обучение. Его нужно совсем немного — всего около 30 минут в день. Этого достаточно, чтобы детально изучить одну СОП с одним сотрудником, а впоследствии и с двумя сотрудниками. Наш опыт свидетельствует приблизительно о таких желаемых темпах изменения своей модели поведения.

В начале обучения инструктор ежемесячно (с учетом 22 рабочих дней) проводит примерно семь инструктажей (один инструктаж в три дня) и улучшает или готовит заново одну СОП.

В дальнейшем проводит один инструктаж ежедневно, а одно улучшение СОП с участием подчиненных — еженедельно.

РЕЗЮМЕ

Обсуждая точки синергии, мы постарались высказаться об источниках эффекта, примерах подобных моделей, о контрмоделях, которые могут конкурировать при принятии решений, и о страхах менеджмента, связанных с использованием указанных моделей поведения.

Итак, уважаемый читатель, теперь у вас есть семь способов улучшить свою программу TWI. Дерзайте! Пробуйте! Учитесь! И помните: «Жизнь в движении»!



ABSTRACTS

The article focuses on points of synergy, which make it possible to increase several times the effectiveness of the TWI (Training within Industry) program, born in the USA, revealed to Toyota and showed its best in Russian companies. Based on the experience of deploying TWI programs in medium-sized and small Russian enterprises, we offer readers key models and reasons for their proposals, ensuring the effectiveness of program deployment.



АВТОРЫ



Ю.П. Адлер

канд. техн. наук, профессор Московского института стали и сплавов, действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS, член Международной гильдии профессионалов качества

Yu.P. Adler

Candidate of Technical Sciences, Professor at the Moscow Institute of Steel and Alloys, Member of the Academy of Quality Problems, member of ASQ and ENBIS, member of the International Guild of Quality Professionals



Э.В. Кондратьев

д-р экон. наук, действительный член (академик) Российской академии проблем качества, профессор Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, директор по качеству АО «Визит», научный руководитель ООО «Национальные системы менеджмента»

E.V. Kondratyev

Doctor of Economic Sciences, Full Member (Academician) of the Russian Academy of Quality Problems, Professor of the Penza State University of Architecture and Construction, Scientific Director of National Management Systems LLC, business consultant



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Кондратьев Э.В., Гудз Н.А.** Разумная производственная система (SPS): как ее спроектировать и построить // Проблемы теории и практики управления. — 2017. — № 10. — С. 92—105.
2. **Тарасов В., Шведченко В., Удалов Д.** и др. Социальные технологии Таллинской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни. — М.: Добрая книга, 2017. — 272 с.
3. **Глазл Ф., Ливехуд Б.** Динамичное развитие предприятия: Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Пер. с нем. — Калуга: Духовное познание, 2000. — 264 с.
4. **Кондратьев Э.В.** Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография / Э.В. Кондратьев. — М.: Академический проект, 2016. — 352 с.
5. **Shook J.** Managing to learn: Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead. — Cambridge MA: Lean Enterprise Institute, 2012. — 138 p.
6. **Ротер М.** Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб.: Питер Пресс, 2014. — 304 с.
7. **Кондратьев Э.В.** Обучение конкурсом — инновационный метод вовлечения персонала в улучшения. Часть 2 // Стандарты и качество. — 2015. — № 5. — С. 88—91.
8. **Gerardo Aulinger.** Семинар «Тойота Ката». — <https://www.youtube.com/watch?v=jbFRxBkdAEQ&feature=youtu.be>.